



Эффективность и конкурентоспособность отраслей экономики

УДК 642:339.187.44

Т. В. Емельянова (emeltv@mail.ru),
кандидат экономических наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации

Л. Т. Снитко (slt2009@yandex.ru),
доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой
Белгородского университета кооперации, экономики и права

КРИТЕРИИ ВЫБОРА И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ФРАНШИЗЫ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ

В статье рассматривается значение франчайзинга в общественном питании, важность выбора правильной локации объекта общественного питания, критерии оценки содержания франчайзингового пакета при покупке франшизы, степени разработанности стандартов производства и обслуживания.

The article describes the importance of franchising in public catering, the importance of choosing the correct location of a catering facility, criteria for evaluating the franchise offer while buying a franchise, level of development of production and service standards.

Ключевые слова: франчайзинг; франшиза; общественное питание; критерии оценки качества франшизы; франчайзинговый пакет; стандарты производства и обслуживания.

Key words: franchising; franchise; catering; criteria for evaluating the quality of the franchise; franchise offer; production and service standards.

Введение

Развитие франчайзинга в общественном питании важно для совершенствования технологии питания, адаптации к новым потребительским запросам, развития и распространения новых подходов к организации производства и потребления кулинарной продукции, обслуживания потребителей; повышения степени информированности франчайзи о трендах в изменении потребительского поведения с целью использования данной информации для совершенствования ассортимента производимой кулинарной продукции и оказываемых услуг, маркетинговой политики, обеспечения расширения целевой аудитории и повышения доходности бизнеса.

Распространению франчайзинга в общественном питании способствует тенденция роста доли расходов на питание вне дома. К примеру, в США из 100 долларов, потраченных на еду, примерно 54% тратятся в супермаркетах, 46% – в объектах общественного питания. В России из 100 р. расходов на питание 90 р. приходится на продуктовую розницу, а 10 р. – на общественное питание, в Республике Беларусь из 100 р. расходов на питание 91 р. – розница, 9 р. – общественное питание. Расходы на общественное питание в потребительских расходах по Республике Беларусь составляют 2,6%, в расходах на питание – 6,7% [1, с. 23]. В России расходы на питание вне дома в потребительских расходах составляют 4,5%, в расходах на питание – 10,1% [2, с. 78]. Тренд увеличения расходов на питание вне дома, особенно в крупных городах, достаточно устойчив.

Фактором развития франчайзинга в общественном питании выступает открытие торговых центров в городах, увеличение доли площадей, занимаемых фуд-кортами, ресторанами в торговых центрах. Фуд-корты и ресторанные дворики обычно выступают в качестве одного из якорных арендаторов торгового центра, поскольку потребители все чаще приходят в торговые центры не только совершить покупки, но и просто отдохнуть, перекусить, выпить кофе.

В России общественное питание относится к одному из наиболее востребованных бизнесов, использующих франчайзинг, на него приходится 22% всех открытых по франшизам предприятий.

По франшизе работают 52,2% сетевых ресторанов, кафе и баров, открыты 69% ресторанов быстрого питания, 44% кофеен и кафе-кондитерских [3].

В Республике Беларусь франчайзинг в общественном питании также активно развивается. Он представлен как зарубежными франшизами (Domino's Pizza LLC, Papa John's Int'l. Inc.; Pizza Hut Inc.; KFC Corp.; Morebrook LLP с брендом Golden Coffee, «IL Патио» и др.), так и отечественными франшизами [4]. В то же время в регионах франчайзинг в общественном питании Республики Беларусь используется недостаточно. Имеются различия в уровне жизни в столице и других регионах страны, что подтверждается высокой концентрацией розничного товарооборота общественного питания в г. Минске и других крупнейших городских центрах. На Минск в 2018 году приходилось 46,2% розничного товарооборота общественного питания при удельном весе столицы в численности населения Республики Беларусь 21% на начало 2019 г. [5]. Препятствуют развитию франчайзингового рынка недостаточность обучающих программ по вопросам франчайзинга, пропаганды франчайзинга для развития малого бизнеса, освещения опыта работы франчайзинговых систем, оказания содействия со стороны государства по развитию организаций, оказывающих услуги по продвижению франчайзинга. Снижают уровень доверия инвесторов и потенциальных франчайзи к данной системе ведения бизнеса некачественные франшизы.

В данной статье речь пойдет о преимуществах франчайзинга с позиций франчайзи (франшизополучателя), ключевых факторах выбора и критериях оценки качества франшизы и франчайзингового пакета в общественном питании.

В Республике Беларусь франчайзинг регулируется главой 53 Гражданского кодекса Республики Беларусь, где в статье 910 под договором франчайзинга понимается договор, по которому одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на определенный в договоре франчайзинга срок либо без указания срока комплекс исключительных прав (лицензионный комплекс), включающий право использования фирменного наименования правообладателя и нераскрытой информации, в том числе секретов производства (ноу-хау), а также других объектов интеллектуальной собственности (товарного знака, знака обслуживания и т. п.), предусмотренных договором франчайзинга, для использования в предпринимательской деятельности пользователя [6].

Франшиза регулирует взаимоотношения между франчайзером (правообладателем) и франчайзи (пользователем). По договору франчайзинга предусматривается вознаграждение франчайзеру за право использования в предпринимательской деятельности комплекса исключительных прав (лицензионного комплекса). Вознаграждение может устанавливаться в виде разового платежа (паушального взноса) и ежемесячного платежа роялти. Наиболее распространен роялти – процент с оборота (в общественном питании составляет 3–8% от выручки).

Для франчайзера основные риски связаны с увеличением расходов на начальном этапе развития бизнеса, неверным выбором территории для открытия объектов, сложностью и большими расходами по контролю за соблюдением договора франчайзинга. Для франчайзи существуют предпринимательские риски, как у любого другого бизнеса; невозможность изменения общей стратегии, договорные ограничения, риск понести убытки при ухудшении репутации франчайзера. Следовательно, особое значение имеет подбор качественной франшизы, правильный выбор месторасположения объекта, тщательная проработка условий договора, который будет определять формальные отношения сторон и обязанности франчайзи, получение руководства по франшизе с подробными инструкциями по ведению бизнеса.

Поиск франшизы возможен как с использованием специализирующихся на информационной поддержке франчайзинга организаций: Российской ассоциации франчайзинга (РАФ) – общественной организации, объединяющей более 100 компаний и 120 брендов [3], в Республике Беларусь – ассоциации франчайзеров и франчайзи «Белфранчайзинг» [4], так и самостоятельно с использованием сайтов компаний в сфере питания. Большой объем информации по франчайзингу представлен на сайте Европейской ассоциации франчайзинга – Europe Franchise Federation – EFF (<http://www.eff-franchise.com/>). Российская ассоциация франчайзинга и ассоциация «Белфранчайзинг» являются членами Ассоциации национальных франчайзинговых ассоциаций – World Franchise Council – WFC (<https://www.worldfranchisecouncil.net/>). Ежегодно проводятся различные международные форумы и выставки франчайзинга.

Рейтинг франшиз составляется Forbes. В него включаются франшизы со сроком существования не менее трех лет и наличием закрытых в течение предыдущего года объектов не более 50% от открытых за тот же период. Критерии составления рейтинга следующие: средняя годовая выручка

с объекта, ROI (коэффициент окупаемости инвестиций), срок окупаемости, рентабельность и доля мультиинвесторов (франчайзи, владеющих двумя и более объектами [7].

В мире лидерство принадлежит франшизам фастфуда: Subway (44 800 ресторанов в 112 странах мира, обладатель мастер-франшизы в России – Subway Russia Franchising Company, в Республике Беларусь пока не представлена); Domino's Pizza LLC (более 12 000 пиццерий в 89 странах, в том числе с ноября 2015 года представлена в Республике Беларусь – Domino's Pizza Belarus, 18 пиццерий); Papa John's Int'l. Inc. (объекты в 44 странах, в том числе в России и Беларуси); KFC Corp. (21 000 объектов более чем в 130 странах мира, в том числе в России и Беларуси); Burger King Corp. (25 809 объектов, в том числе в России и Беларуси); McDonald's (37 971 объект) и др.

В России пионером франчайзинга в сфере общественного питания является компания «Росинтер Ресторантс Холдинг», которая развивает параллельно собственные бренды: «IL Патио» (итальянская кухня), «Шикари» (азиатская кухня), «Планета Суши» (японская кухня), «Американский Бар и Гриль» (американская кухня), «Мама Раша» (русская кухня); глобальные бренды: TGI Fridays (американская кухня), Costa Coffee (кофейни).

В Беларуси первый договор франчайзинга был зарегистрирован в Национальном центре интеллектуальной собственности Республики Беларусь в 2006 году. В настоящее время на рынке работают почти 90 компаний-франчайзеров, зарегистрировано более 220 франчайзинговых договоров, большинство из них – в сфере розничной торговли, общественного питания и услуг. В настоящее время на сайте компании «Белфранчайзинг» в каталоге франшиз в сфере общественного питания представлено 50 предложений, в том числе предлагается 16 франшиз в общественном питании российских компаний (IL ПАТИО, Шикари, Восточный базар, KILLFISH, BurgerCLUB и др.). У 9 франчайзеров страной происхождения является Беларусь (Кофе Саунд, Pizza Smile, UTRO, R Coffee и некоторые другие). Представлены также франшизы со страной происхождения США (Баскинс Роббинс), Германия (Grillmaster), Италия (Cafe' Barbera), Украина (WOKA) [4].

Среди зарубежных франшиз чаще всего используется мастер-франшиза. Она закрепляется за одним собственником, который получает исключительные права на развитие сети на территории страны или группы стран.

Шесть основных факторов определяют успешность франшизы: простота (возможность копирования бизнес-модели и эффективного обучения персонала); возможность повторения без ущерба для качества; доступность ресурсов; качество товаров и услуг (контроль качества, стабильность качества); удобство обслуживания; адаптивность (учет изменений в потребительских предпочтениях без изменения основной идеи).

В оценке качества франшизы ключевыми факторами являются: история и известность бренда (количество лет на рынке, стоимость бренда, узнаваемость бренда); наличие собственных работающих объектов франчайзера; количество работающих объектов по франшизе; география покрытия франшизы; содержание франчайзингового пакета с точки зрения описания бизнес-процессов и предлагаемых стандартов работы. Если компания начала свою деятельность всего год или два назад и сразу же запустила продажу франшизы, то присутствует риск того, что бизнес-модель сырая.

Более 10 лет назад мы писали о том, что для обеспечения эффективности сетевой организации «средний уровень жизни потенциальных потребителей должен быть достаточно высоким, так как именно тогда у них возникают все новые и новые запросы. Организации, обслуживающие этих потребителей, изобретают новые, более изощренные способы удовлетворения этих запросов, и тем сильнее сказывается конкурентное преимущество сетей общественного питания перед другими формами организации обслуживания. Кроме этого, сетевая организация общественного питания предполагает единый стандарт качества обслуживания, а также предоставляемых товаров и услуг. Только при высоком едином стандарте можно создать приверженность потребителей к данной сети» [8, с. 9].

Потенциальный франчайзи в сфере общественного питания должен разобраться, что именно является конкурентным преимуществом франшизной сети и определяет успех на рынке (продукт, у которого в данный момент отсутствуют конкуренты; качество продукции; уникальная технология производства; уникальная технология обслуживания клиентов; доставка; новые способы продвижения бренда; новая концепция, ориентированная на определенную клиентскую группу). Например, в общественном питании к предложениям на рынке франчайзинга, не связанным с технологическими инновациями или уникальностью продукта, а нацеленным на определенную клиентскую группу, можно отнести сети кофеен.

Остановимся более подробно на особенностях получения франшизы в общественном питании. Можно выделить следующие этапы данного процесса:

1. Заполнение анкеты, размещенной на сайте франчайзера, подготовка к переговорам. Первые переговоры, уточнение положений франшизы, получение типового бизнес-плана.
2. Оценка месторасположения объекта франчайзи, выезд на место представителей франчайзера.
3. Подготовка помещения под концептуальный формат объекта (ремонт, оснащение, дизайн), проведение обучения, наем персонала франчайзи.
4. Подписание договора франчайзинга и дополнительных договоров, оплата паушального платежа.
5. Корректировка показателей бизнес-плана франчайзи, передача комплекта документации (франчайзингового пакета).
6. Торжественное открытие и работа по франшизе.

Вопросы, которые целесообразно задать франчайзеру на этапе выбора франшизы:

- Насколько молода продаваемая франшиза?
- Каковы необходимый объем инвестиций, связанный с запуском объекта общественного питания, паушальный взнос, сумма роялти и сумма других коммуникационных и рекламных платежей, которые могут сопровождать ведение бизнеса?
- Успешна ли финансовая деятельность бизнеса, какова рентабельность данного формата франшизы?
- Много ли франчайзи закрылось?
- Какую поддержку предоставляет франчайзер?
- Какие требования выдвигает к франчайзи?
- Насколько описаны и отработаны бизнес-процессы предлагаемой франшизы?

Важно посмотреть успешность бизнеса на практике не только по объектам, рекомендованным франчайзером, но и по самостоятельно отобранному. Целесообразно пообщаться с действующими франчайзи, как с теми, кто недавно купил франшизу, так и с теми, кто работает уже давно, хотя бы 1–1,5 года; выяснить, с какими проблемами они столкнулись и на каком этапе.

Франчайзером, как правило, тоже осуществляется описание требований для кандидатуры на покупку франшизы и отбор претендентов, поскольку он заинтересован в дальнейшей успешной работе франчайзи. Для потенциальных франчайзи желателен опыт в предпринимательстве (при отсутствии опыта предпочтительнее, когда франчайзер находится территориально ближе); должно быть достаточно средств на покупку франшизы и первоначальные инвестиции; оценивается пригодность претендента на роль руководителя франчайзи.

Например, владелец франшизы «Ростикс» в качестве дополнительного требования выдвигает предыдущий опыт деловых отношений. Subway тестирует франчайзи с помощью системы Predicted Index (прогнозный индекс), которая позволяет определить личностные характеристики и мотивации и строится не на анкетировании, а на изучении слов и их комбинаций, которые выбирает человек из двух предлагаемых списков. Domino's требует от потенциальных франчайзи наличия опыта в управлении данными объектами (потенциальные франчайзи Domino's устраиваются в пиццерии сети на позицию менеджера, после года работы они могут подавать заявку на приобретение франшизы).

В общественном питании особенно важен правильный выбор месторасположения объекта. Франчайзер обычно определяет перечень требований по локации, которые необходимо соблюсти, среди которых могут быть:

- численность жителей города или иного населенного пункта;
- удаленность от основных потоков людей (например, первая линия домов);
- трафик (количество людей, проходящих в единицу времени на определенном расстоянии от входа в объект), а также требования по ритмичности и составу потока потенциальной клиентуры;
- возможность организации парковки и удобный подъезд к объекту общественного питания;
- удаленность от конкурентов;
- наличие поставщиков продуктов и оборудования, соответствующих требованиям, предъявляемым в соответствии с сетевыми стандартами;
- величина помещения и его конфигурация;
- наличие витринных окон до пола;
- допустимость размещения на этажах, кроме первого, в торговых центрах, отдельно стоящих зданиях и др.;
- состав коммуникаций и их мощность (электро-, водоснабжение, канализация, вентиляция, кондиционирование и др.).

Большинство объектов по франшизе в сфере общественного питания требуют размещения в современных торговых центрах с большим потоком потенциальных клиентов.

Получение франшизы предполагает заключение договора и получение франчайзингового пакета. Франчайзинговый пакет представляет собой руководство по франшизе с набором инструкций и описанием бизнес-процессов, позволяющих франчайзи влиться во франшизную сеть и выдерживать требования франчайзера, гарантирующие конечный финансовый результат (информация о бренде, описание применяемых технологий, бизнес-процессов, свод правил для запуска бизнеса и т. п.).

В начальный пакет при продаже франшизы может входить разработанная франчайзером эксклюзивная информация (операционные системы, пособия по функционированию, обучающие видеокассеты, печатные информационные материалы, компьютерные программы):

- исследование рынка;
- консультации по выбору месторасположения объекта, подбора помещений, строительства, оформлению разрешительной документации, заключению договора аренды или покупки помещения;
- планировка торговых помещений, руководство по их дизайну или индивидуальный дизайн-проект внешнего и внутреннего оформления
- формализованная система управления и отчетности;
- консалтинг (консультации по финансовым и другим вопросам);
- стандарты производства, обслуживания, продвижения, рекламы;
- обучение руководителей и другого персонала;
- шаблоны инструментов, упрощающих продажи (готовые сайты, посадочные страницы, шаблоны оформления страниц в социальных сетях);
- возможность рекламировать свой объект в регионах по единому рекламному и маркетинговому плану;
- перечень рекомендованных поставщиков сырья и оборудования.

Если адаптировать данный примерный набор услуг в стандартном пакете на франшизу в сети общественного питания, то *критериями оценки качества франшизы могут выступать полнота реализации следующих направлений:*

- право пользования брендом, товарным знаком на договорный период;
- описание позиционирования и локации объекта;
- варианты дизайнерского решения в зависимости от формата объекта общественного питания;
- технологический проект, спецификация оборудования;
- разработанная рецептура блюд и технология приготовления блюд (технологические карты);
- брендбук (англ. *brand book*), т. е. руководство по фирменному стилю, с подробным описанием использования каждого фирменного элемента на различных рекламных и корпоративных носителях;
- актуальность системы продаж и стандартов обслуживания;
- описанные требования к персоналу и консультирование по его подбору;
- обучение персонала в соответствии со стандартами, принятыми в сети, наличие поддерживающего обучения;
- варианты расчета потенциальной доходности объекта общественного питания;
- консультирование по различным проектам, необходимым для начала работы (технологическому проекту, оборудованию, поставщикам);
- операционная, рекламная и маркетинговая поддержка, наличие внутреннего сайта, технической службы поддержки;
- наличие модели и стандарта внутреннего аудита, контроль соблюдения единых стандартов как гарантия получения независимо от места размещения объекта высококачественных продуктов и услуг и положительного финансового результата;
- работа «старт-группы» на открытии объекта и операционная поддержка во время его работы.

Например, франшизой Subway предусмотрены:

- всесторонний консалтинг, т. е. франчайзи компании Subway могут обратиться за консультацией к франчайзеру по любым вопросам;
- обязательное обучение персонала, в первую очередь самого франчайзи, по ведению бизнеса и управлению сотрудниками (обучающие тренинги в Санкт-Петербурге в течение двух недель);
- налаженная система одобренных поставщиков;

- персональная помощь в дни открытия ресторанов;
- поддержка в сфере рекламы (любая реклама, постеры, плакаты, рекламные ролики и т. д. выпускаются головным офисом Subway и распространяются на все франшизы Subway, прилегающие к данной территории) [9].

Рассмотрим, на какие стандарты, регламенты и ограничения в составе пакета документации по франшизе следует обратить внимание.

Стандартизация – это способ оптимизации бизнес-процессов в объекте общественного питания. Чем более детальные стандарты разработаны, тем лучше. Важно, чтобы бизнес-процессы были описаны таким образом, чтобы невозможно было нарушить технологию приготовления блюд, обеспечить стабильно высокое качество продукции и услуг.

Регламентация закупки сырья. Практически во всех франчайзинговых системах общественного питания предусматривается право и обязательство франчайзи закупать сырье и товары у назначенных поставщиков, существует Approved Product List (APL) – одобренный список продуктов, или закупочный лист. Достиженные ранее договоренности франчайзера дают преимущества перед фирмами-одиночками в части формирования ассортимента, цены и условий поставки сырья. Например, PepsiCo, Efes – стратегические партнеры Subway Russia. Генеральный франчайзи гарантирует этим поставщикам, что рестораны будут выступать рекламной площадкой для их продукции. Каждый объект должен отдать один из дисплеев под рекламу компании-партнера. Может регламентироваться закупка не по всем, а по основным видам сырья (например, закупка кофе, если речь идет о сети кофеен).

Особое значение в общественном питании имеют *регламентация меню и выполнение стандартов качества продукции.*

Казарян М. А. и Чарыева М. О. справедливо обращают внимание, что изменение продукта влечет за собой изменение вкусовых качеств блюда и может привести к утрате лояльности потребителей, как к точке отдельного франчайзи, так и других участников сети, с вытекающими последствиями уменьшения доходности. Введение новых блюд может привести к изменениям в технологическом процессе, искажению информации, что, соответственно, приведет к снижению ее ценности и может негативно отразиться на репутации всей сети [10, с. 90].

Франчайзеры обычно ограничивают введение франчайзи новых блюд. Как вариант, в зависимости от региона предоставляется право на включение в сезонное меню одной топовой позиции из двух – трех блюд по данной группе блюд в сети.

Не менее важным представляется наличие и детальная проработанность стандартов качества обслуживания в общественном питании. Стандартизация сервиса – это важное конкурентное преимущество. Сервис в объекте общественного питания – это последовательность действий персонала от встречи посетителя до его ухода из объекта. Стандарты обслуживания – совокупность процедур и каждодневных операций, выполняемых персоналом и способствующих максимальной удовлетворенности посетителей.

Стандарты обслуживания в общественном питании проявляются в правильной технологии обслуживания посетителей, отношении персонала к посетителям. Важно наличие кодекса нормативов, касающихся поведения (поведенческие паттерны – определенный набор, шаблон поведенческих реакций или последовательностей стереотипических действий; коммуникационные ориентиры, даже мимика и жесты); внешнего вида; технологического процесса; знания концепции объекта.

Основные стандарты обслуживания в общественном питании представлены на рисунке. К ним относятся стандарты чистоты, стандарты внешнего вида, стандарты обслуживания посетителей, стандарты подачи блюд и напитков, стандарты сервировки.

В стандартах обслуживания посетителей могут быть разработаны специальные словари с описанием блюд и напитков; речевые модули или словесные паттерны (типовые фразы, реакции на те или иные вопросы, высказывания и ситуации, возражение посетителя).

Важный этап – обучение персонала франчайзи: поваров (рецептуры блюд, технологические карты, оформление блюд, использование оборудования); официантов (меню; продающий сервис; прочие стандарты); администраторов (менеджмент; навыки руководителя; тренерские навыки, навыки наставничества; навыки общения с посетителями).

Например, «Росинтер Ресторантс Холдинг» («IL Патио», «Шикари», «Планета Суши» и другими брендами) используют тренинги по обслуживанию с приглашением знакомых в качестве посетителей, имитацией общения и денежных расчетов для предотвращения стартовой нервозности в обслуживании первых реальных посетителей, так называемый мок-сервис – (от англ. mock service, буквально: «имитационный сервис»).



Основные стандарты обслуживания в общественном питании

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [11].

Успешной работе франчайзингового объекта способствует обеспечение контроля соблюдения единых стандартов сети за работой франчайзи со стороны франчайзера. Для осуществления контроля используется обычно периодическая проверка представителем франчайзера, посещение объекта «тайным гостем». Получению обратной связи способствует возможность для любого желающего оставить отзыв или пожелания на официальном сайте франчайзера. Например, во франшизной сети Subway каждый ресторан ежемесячно проходит проверку региональным менеджером сети, который в обязательном порядке осуществляет надзор за правильным сбытом продуктов (в данном случае сэндвичей), их правильной раскладкой на юните (место приготовления сэндвичей), соблюдением правил, норм и требований франчайзера. Кроме того, ежеквартально осуществляется проверка работы персонала, знание им продукта и различных новинок посредством «тайного покупателя» (он должен быть первый раз в данной сети).

Заключение

Франчайзинг в общественном питании позволяет повысить общую культуру ведения бизнеса и уровень обслуживания посетителей, быстрее адаптироваться к новым потребительским запросам, распространять новые подходы к организации производства и обслуживания; расширять знания потребителей различных регионов страны о продуктах и услугах с развитием и открытием новых франшизных сетей. Расширению применения франчайзинга в общественном питании способствует тенденция роста доли расходов на питание вне дома в потребительских расходах, открытие торговых центров в городах.

Несмотря на наличие инфраструктуры поддержки франчайзинга, выбор и оценка качества франшизы представляют достаточно сложный, ответственный, многошаговый процесс для начинающего предпринимателя. Ожидания потенциального франчайзи от приобретения франшизы не всегда совпадают с реальностью, поскольку некоторые услуги франчайзер может оказывать за отдельную плату. Потенциальному франчайзи важно разобраться, какие услуги будут включены в состав передаваемого франчайзингового пакета, а какие – оказываться на платной основе, учитывать описанные выше критерии оценки качества франшизы и полноту предоставляемого набора услуг во франчайзинговом пакете, обеспечение стандартизации производства кулинарной продукции и стандартизации обслуживания.

Для успешной конкуренции на рынке, учета современных трендов в поведении потребителей важно, чтобы франчайзером проводилась адаптация системы менеджмента качества сети

к меняющимся условиям рынка, периодическое обновление меню, тренинги и повышение квалификации персонала.

Список использованной литературы

1. **Беларусь** в цифрах 2019. Статистический справочник // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_13297/. – Дата доступа : 20.06.2019.
2. **Торговля** в России. 2017. Статистический сборник // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139916653609. – Дата доступа : 20.06.2019.
3. **Каталог** франшиз. Ресторан. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rusfranch.ru/catalog/restaurant/>. – Дата доступа : 19.06.2019.
4. **Каталог** франшиз. Питание. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://belfranchising.by/katalog-franshiz/pitanie/>. – Дата доступа : 19.06.2019.
5. **Официальная** статистика. Общественное питание // Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/vnytrennia-torgovlya/obshchestvennoe-pitanie/>. – Дата доступа : 20.06.2019.
6. **Гражданский** кодекс Республики Беларусь от 7 дек. 1998 г. № 218-З (в ред. от 09.01.2017) // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.
7. **Рейтинг** франшиз – 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.forbes.ru/rating/363769-reyting-franshiz-2018>. – Дата доступа : 20.06.2019.
8. **Емельянова, Т. В.** Сетевая форма организации бизнеса как фактор повышения конкурентоспособности объектов общественного питания / Т. В. Емельянова, Е. В. Мелашенко // Потребит. кооп. – 2006. – № 3 (14). – С. 9–15.
9. **Франшиза «Subway»** [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://franshiza-subway.ru/>. – Дата доступа : 20.06.2019.
10. **Казарян, М. А.** Франчайзинг в индустрии питания как новая стратегия поддержки развития малого бизнеса в России / М. А. Казарян, М. О. Чарыева // Экон. науки. – 2016. – № 12 (145). – С. 83–95.
11. **Стандарты** сервиса в ресторане [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://prohotelia.com/2017/06/standarty-servisa-v-restorane/>. – Дата доступа : 20.06.2019.

Получено 24.06.2019.